

## Arbeitszeit

### Neue Arbeitszeitmodelle braucht das Land

---

#### INHALT:

<b>1. Geschichte</b>	<b>2</b>
<b>2. Status Quo der Arbeitszeit</b>	<b>2</b>
Schichtarbeit	
Gleitzeit	
Vertrauensarbeitszeit	
Teilzeit	
Lebensarbeitszeitkonten / Zeitwertkonten	
Jahresarbeitszeit	
<b>3. Personaleinsatzplanung</b>	<b>7</b>
<b>4. Fazit</b>	<b>8</b>

#### MANAGEMENT SUMMARY:

*Die Wirtschaft und die Arbeitswelt haben sich in den letzten Jahren fundamental geändert. Dennoch bestimmen teilweise noch Wertesysteme aus dem letzten Jahrhundert unsere Vorstellung von Arbeitszeitsystemen. Viele der heute praktizierten Arbeitszeitmodelle werden weder den betrieblichen noch den persönlichen Belangen der Mitarbeiter gerecht, dennoch tun sich sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter mit Veränderungen in diesem Thema schwer. Dabei gibt es durchaus Möglichkeiten und Modelle, die sowohl wirtschaftlich sind als auch Unternehmen und Mitarbeitern die benötigten Flexibilitätsspielräume ermöglichen.*

## 1. Geschichte

Gegenüber den 50er Jahren hat sich die Situation für die Unternehmen dramatisch verändert, dennoch sind viele Wertvorstellungen in Bezug auf Arbeitszeiten nach wie vor auf die Zeit von 1950 bis 1980 zurückzuführen.

Die Situation in den 50-60ern wurde geprägt von einem kontinuierlichen Wirtschaftsaufschwung, der dazu geführt hat, dass Leerzeiten in den Fabriken nahezu unmöglich waren. Das primäre Problem war, genug Arbeitskräfte zu rekrutieren. In dieser Situation war jeder Mitarbeiter, der bereit war Überstunden zu machen, ein wertvoller und guter Mitarbeiter, da jede Stunde mehr sinnvoll genutzt werden konnte. Aus dieser Zeit stammen letztendlich die Überstunde samt Zuschlag und die Anerkennung der Mitarbeiter für lange Arbeitszeiten.

In den 70er Jahren kamen dann die ersten Gleitzeitsysteme, die allerdings von Ihrer Ausrichtung eher starr waren, d.h. lange Kernarbeitszeiten, wesentliche Beschränkungen bei der Möglichkeit, Gleittage zu nehmen etc. Gleitzeitsysteme in dieser Zeit hatten nichts mit effizienter Arbeitszeitznutzung zu tun, sondern waren einseitig darauf ausgerichtet, dass Mitarbeiter Ihre Arbeitszeit flexibler gestalten konnten. Dies führte dazu, dass weitgehend unabhängig vom Bedarf mehr oder weniger gearbeitet wurde, je nachdem wie es für die Mitarbeiter gepasst hat.

In den 80ern hielt auch bei den Arbeitgebern die Idee Einzug, dass flexible Arbeitszeiten Einfluss auf die Produktivität haben könnten, mit der Folge, dass in den 90ern viele Tarifvereinbarungen Elemente flexibler Arbeitszeit enthielten. Kernzeiten wurden reduziert und durch Servicezeiten ersetzt sowie Zeitkontensystematiken eingeführt. Dabei galt die Devise: Je höher die Grenzen der Zeitkonten sind, desto flexibler ist man. Da man aber keinerlei Mechanismen zur Steuerung der Arbeitszeit definiert hatte, war es an der Tagesordnung, dass die Zeitkonten sehr schnell vollliefen. Auszahlungen von Gleitzeitstunden waren an der Tagesordnung.

Seit dem neuen Jahrtausend gibt es nun Tendenzen, die Arbeitszeit anhand von Personaleinsatzplanungsprozessen tatsächlich an einem prognostizierten bzw. tatsächlichen Bedarf auszurichten, wobei es bzgl. der Umsetzung große Unterschiede zwischen einzelnen Branchen gibt. Diese Prozesse waren in der Regel sehr stark direktiv, d.h. der Arbeitsgeber gibt Bedarfe vor, die Mitarbeiter haben bei Personaleinsatzplanung aber nur wenige Einflussmöglichkeiten. In den letzten Jahren gibt es nun

zunehmend die Tendenz, Mitarbeiter durch Wunschdienste etc. bei der Einsatzplanung zu beteiligen.

## 2. Status Quo der Arbeitszeit

Wie sieht es nun aktuell in deutschen Unternehmen bzgl. der Arbeitszeitgestaltung aus? Um diese Frage zu beantworten muss man zwischen den verschiedenen Arbeitszeitformen (z.B. Schichtarbeit, Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit) unterscheiden, die mittlerweile in den Unternehmen Einzug gehalten haben.

### Schichtarbeit

#### Es gibt viele Erkenntnisse bzgl. der Ergonomie von Schichtplänen

In den letzten Jahrzehnten gab es viele Erkenntnisse darüber, wie Schichtpläne gestaltet sein sollten, damit die Gesundheit von Mitarbeitern möglichst wenig beeinträchtigt wird. So gibt es beispielsweise Empfehlungen, dass man idealerweise maximal drei Nachtschichten am Stück arbeiten soll und die Schichtfolge sollte eine kurze Vorwärtsrotation (z.B. 2x Frühschicht, 2x Spätschicht, 2x Nachtschicht) beinhalten. Nach Nachtschichtfolgen sollten mindestens zwei freie Tage kommen. Darüber hinaus gibt es noch viele weitere Kriterien, es würde allerdings zu weit führen, diese an dieser Stelle vollständig zu beschreiben (siehe Knauth, P. & Hornberger, F. (1997) Schichtarbeit und Nachtarbeit; M. Kollig, Gesundheitsgerechte Gestaltung von Schichtarbeit, Bundesarbeitsblatt 1-2006).

#### Neben den klassischen, in der Regel starren Schichtplänen, gibt es auch flexible Konzepte für Schichtarbeit

Darüber hinaus gibt es neue Konzepte zur Gestaltung von Schichtplänen wie z.B. Gruppenkombinationen und das Reserveschichtkonzept (siehe Johannes Gärtner, Michael Kundi, Sabine Wahl, Ruth Siglär, Karin Boonstra-Hörwein, Gregor Herber, Ingmar Carlberg, Michael Janke, Jürgen Voß, Hanspeter Conrad: Handbuch Schichtpläne. 2. Auflage, Zürich, vdf Hochschulverlag, 2008), die innerhalb einer Schichtplanung mehr Flexibilität ermöglichen. Gruppenkombinationen bieten deutlich mehr Flexibilität bei der Wahl der Wochenarbeitszeit und bei der Festlegung der Anzahl eingesetzter Mitarbeiter. Hat man z.B. vier Schichtgruppen, so muss bei einer Kapazitätserweiterung immer das Vielfache von vier Mitarbeitern eingestellt werden. Gruppenkombinationen, gerade in Verbindung mit Reserveschichtkonzepten, ermöglichen dies deutlich granularer. Zudem ermöglichen Reserveschichtkonzepte, dass für den Ersatz von abwesen-

den Mitarbeitern (z.B. Krank, Urlaub) bereits im Schichtplan systematisch Vorsorge getroffen wird.

### **In der Praxis dominieren nach wie vor die klassischen, starren Schichtfolgen**

Dennoch dominieren in der Schichtarbeit nach wie vor die klassischen Schichtpläne ohne Flexibilisierungselemente und mit häufig nur eingeschränkter Berücksichtigung ergonomischer Aspekte.

Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Einer Vielzahl von Unternehmen sind die genannten alternativen Schichtfolgen bzw. Planungsansätze schlichtweg unbekannt. Zusätzlich erschwert die nach wie vor weit verbreitete 40-Stunden-Woche (siehe Newsletter Dr. Scherf Schütt & Zander: Irrtum 40-Stunden-Woche) das Design ergonomischer und flexibler Schichtpläne und nicht zuletzt gibt es auch eine nicht zu unterschätzende Veränderungsresistenz bei den Mitarbeitern. Dabei haben Studien ergeben, dass Mitarbeiter nach Umstellung von Schichtplänen oft zufriedener waren als vorher (so z.B. Hellert, U.; Bröde, P.; Griefahn, B.: Erfolgreiche Schichtplanumstellung in einem mittelständischen Konti-Betrieb. S. 345-348. Personalmanagement und Arbeitsgestaltung, Ges. f. Arbeitswissenschaft, 2005; Manuel Pfeil, Daniel Cygan, Johannes Gärtner: Verbesserung der Krankenstandquote und Mitarbeiterzufriedenheit durch alternatives Schichtmodell, Vortrag beim ersten Symposium der Deutschen Arbeitszeitgesellschaft, München, August 2013).

### **Starre Schichtsysteme werden den Anforderungen von heute nicht mehr gerecht**

Allerdings merken aktuell immer mehr produzierende Unternehmen, dass sie mit den starren Schichtplänen an ihre Grenzen kommen. Immer stärker schwankende Bedarfe durch immer kleinere Losgrößen bis hin zu Einzelfertigungen können mit starren Schichtsystemen nicht mehr bedient werden. Auch gibt es, Stand heute, bereits viele Unternehmen, die Probleme haben, die Nachtschichten zu besetzen, da immer mehr ältere Mitarbeiter der Belastung durch die Nachtschichten nicht mehr Stand halten. In einem starren Schichtsystem ist aber eine reduzierte Arbeitszeit bzw. ein geringerer Nachtschichtanteil nicht möglich.

Daher gibt es in diesem Feld einen großen Handlungsdruck, der die nächsten Jahre noch stark zunehmen wird.

## **Gleitzeit**

### **Gleitzeit wird auch heute noch in der Praxis eher an persönlichen Bedürfnissen statt am betrieblichen Bedarf ausgerichtet**

Tatsächlich findet man auch heute noch Gleitzeitvereinbarungen (meist sind es ältere, aber immer noch wirksame Vereinbarungen), in denen nicht in der Präambel darauf hingewiesen wird, dass die Gleitzeit primär zum Ausgleich betrieblicher Belange genutzt werden soll. Selbst dort, wo dies der Fall ist, sieht die betriebliche Übung häufig genug anders aus und orientiert sich eher an den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Zu erkennen ist dies in der Regel daran, dass der Auf- und Abbau von Gleitzeitkonten nicht zwingend etwas mit der Arbeitslast zu tun hat. Gedanklich gibt es bei den Mitarbeitern einen „Anspruch“ auf Gleittage und die Überzeugung, dass das Gleitzeitguthaben ihnen gehört. Oft wird auch gezielt auf ein Gleitzeitguthaben hingearbeitet, um es zu einem bestimmten Zeitpunkt wieder abzubauen, d.h. die Mitarbeiter bestimmen, wann Gleittage genommen werden – unabhängig von der Bedarfssituation. Manifeste dieses Denkens sind dann ergänzende Regelungen darüber, wie viele Gleittage man maximal in einem Jahr oder einem Monat nehmen darf, dass Gleittage nicht zur Urlaubsverlängerung genommen werden können etc. Letztendlich sind derartige Regelungen nichts anderes als ein Eingeständnis, dass Arbeitszeiten nicht bedarfsgerecht gesteuert werden können und man die negativen Auswirkungen zu begrenzen versucht.

### **Das Horten von Stunden auf Gleitzeitkonten verhindert oft notwendige Erholungsphasen**

Nur damit an dieser Stelle keine Missverständnisse entstehen: Natürlich soll Gleitzeit auch Flexibilität für den Mitarbeiter bieten, damit nach Phasen intensiver Belastung auch Erholungsphasen möglich werden. Allerdings darf dies nicht unabhängig vom Bedarf an Arbeit entstehen. Oft ist gerade das „Hamsterdenken“ sogar kontraproduktiv für die Erholung. Da bleibt man dann trotz geringerem Arbeitsaufkommen am Arbeitsplatz, um das Gleitzeitkonto zu schonen, weil man ja lieber etwas mehr Stunden auf dem Konto hat. Nach und nach füllt sich so das Konto, nur um dann ggf. irgendwann ausbezahlt zu werden. Erholung sieht anders aus.

### **Zu hohe Grenzen von Arbeitszeitkonten unterstützen in der Regel den permanenten Aufbau von Gleitzeit**

Eine Ursache für das Hamstern von Zeiten sind Regelungen zu Zeitkonten, die nichts mit dem tatsächlichen Bedarf zu tun haben. Warum sollte ein Mitarbeiter, dessen Tätigkeit im Jahresverlauf keiner

nennenswerten Bedarfsschwankung unterliegt, die Möglichkeit haben, bis zu 100 Stunden aufzubauen? Nehmen wir an, es gibt eine Phase mit hoher Arbeitslast, die maximal acht Wochen am Stück dauern kann und ein Mitarbeiter leistet dafür pro Woche fünf Stunden mehr, dann wären dies in acht Wochen 40 Stunden. Dann gibt es keinen Grund die Zeitkontogrenze auf z.B. 100 Stunden zu setzen. Geht man von einer korrekt bemessenen Personalkapazität aus, muss es möglich sein, diese 40 Stunden innerhalb des restlichen Jahres wieder abzubauen. Gelingt dies nicht, ist die Kapazität zu niedrig bemessen, dagegen hilft auf Dauer auch kein unbegrenztes Gleitzeitkonto sondern nur bezahlte Mehrarbeit.

### **Gleitzeitkonten, die nicht klar für dem Ausgleich betrieblicher Schwankungen definiert sind, können insolvenzsicherungspflichtig sein**

Hohe Zeitkontenbestände bergen aber noch eine ganz andere Gefahr. Nach dem Flexi II-Gesetz muss jedes Zeitkonto eine klare Zweckbestimmung haben, ob es zum Ausgleich betrieblicher Schwankungen genutzt wird oder der Mitarbeiter über die Zeit mehr oder weniger frei verfügen kann. Im letzteren Fall kann das Zeitkontoguthaben bei einer Prüfung durch die Rentenversicherung als Wertguthaben eingestuft werden. In diesem Fall muss das komplette Zeitguthaben insolvenzgesichert werden. Geschieht dies nicht, haften im Falle einer Insolvenz die Geschäftsführer persönlich. Ist der Verwendungszweck eines Zeitkontos nicht klar definiert, hängt die Beurteilung auch von der tatsächlichen Nutzung ab. Können Mitarbeiter z.B. von dem Zeitguthaben unabhängig vom Bedarf längere Auszeiten (z.B. Sabbaticals) nehmen oder die Zeitguthaben für eine Freistellung vor dem Renteneintritt verwenden, ist von einem Wertguthaben auszugehen und eine Insolvenzsicherungspflicht ist gegeben. (siehe Newsletter Dr. Scherf Schütt & Zander: „Handlungsbedarf nach Flexi II: Gestaltung zeitgemäßer Zeitkontensysteme“ und „Haftungsrisiken durch Flexi II für Geschäftsführer und Vorstände“).

### **Informelle Regeln verhindern den bedarfsgerechten Einsatz der Arbeitszeit**

Ein weiterer Grund dafür, dass Zeitkonten eher auf als abgebaut werden ist die nach wie vor praktizierte Anerkennung von Zeitverbrauch. Mitarbeiter, die auch noch um 20 Uhr am Arbeitsplatz sind, gelten als gut und fleißig und bekommen dementsprechend Anerkennung, selbst wenn sie bereits seit 18 Uhr keine produktive Tätigkeit mehr leisten oder womöglich gar im Internet surfen. Zusätzlich gibt es dann noch einen Chef, der jeden Tag bis 21 Uhr arbeitet und damit suggeriert, dass für eine Karriere lange Anwesenheitszeiten notwendig sind. Und viele kennen wohl

auch die Situation, dass man gefragt wird, ob man einen halben Tag Urlaub hat, wenn man nach geleisteter Arbeit um 17 Uhr den Heimweg antritt. Und in einer derartigen Unternehmenskultur wundert man sich, dass die Zeitkontenstände nur eine Richtung kennen, nämlich nach oben?

Hier muss grundsätzlich ein Umdenken stattfinden. Zeit ist Geld. Dieser Satz gilt heute mehr denn je. Daher muss Arbeitszeit gerade bei personalintensiven Tätigkeiten effizient eingesetzt werden. Deshalb sollte heutzutage nicht der lang anwesende sondern der flexible Mitarbeiter Anerkennung / Geld erhalten, der seine Arbeitszeit dann einsetzt, wenn sei betrieblich benötigt wird und sonst sparsam damit umgeht. Wenn Mitarbeiter permanent mehr als die vertragliche Arbeitszeit arbeiten müssen (und dabei keine Leerzeiten entstehen), dann hat man ein Kapazitätsproblem, das man nicht über Zeitkonten lösen kann. Denn spätestens wenn ein Zeitkonto insolvenzgesichert werden muss, hat man den gleichen Mittelabfluss wie wenn man die Arbeitszeit auszahlt. Gerade Führungskräfte sollten eine Vorbildfunktion einnehmen und ebenfalls früher nach Hause gehen, wenn es die Situation zulässt. Führungskräfte, die permanent – nicht nur zeitweise – mehr als 50-60 Stunden arbeiten müssen, haben tendenziell entweder ein Organisations- oder ein Delegationsproblem oder selbst einen Vorgesetzten, der lange Arbeitszeiten honoriert.

### **Auch Arbeitszeit in Gleitzeitsystemen kann gesteuert werden**

Gleitzeit findet man am häufigsten in administrativen Bereichen und bei Stabstätigkeiten. Für diese Art von Tätigkeit gibt es in der Regel keinen standardisierbaren Zeitbedarf, womit wiederum eine Personalbedarfsermittlung schwierig ist. Daher gibt es die weitverbreitete Meinung, dass Arbeitszeiten im Gleitzeitumfeld nicht oder nur schwer steuerbar sind. Dabei kann man auch hier einiges tun.

Anfangen kann man – wie bereits oben beschrieben – damit, dass man sinnvolle aus der Tätigkeit abgeleitete Grenzen für das Arbeitszeitkonto festlegt und dann verschiedene Ampelphasen definiert. Diese Ampelphasen könnten beispielsweise wie folgt ausgelegt werden: In der grünen Phase können Mitarbeiter selbstbestimmt arbeiten, in der gelben wird durch Mitarbeiter und Vorgesetzten gemeinschaftlich ein Ab- oder Aufbauplan verabschiedet, in der roten Phase entscheidet nur noch der Vorgesetzte darüber, wann Stunden auf- oder abgebaut werden und Stunden jenseits der roten Grenze verfallen bzw. führen zu Lohnabzug.

Darüber hinaus kann in regelmäßigen Steuerungsmeetings die anfallende Arbeit für die Folgezeit benannt und der notwendige Aufwand dafür geschätzt werden. Im selben Meeting kann dann rückwirkend überprüft werden, ob die geschätzten Aufwände realistisch waren und evtl. Abweichungen analysiert werden. Durch einen derartigen Regelkreis wird man sehr schnell ein Gefühl für die benötigten Kapazitäten bekommen und ungewolltem Arbeitszeitverbrauch vorbeugen. Weiterhin kann in derartigen Meetings bei Überlastsituationen gemeinsam eine Priorisierung vorgenommen werden, um zu verhindern, dass die falschen Dinge getan bzw. vernachlässigt werden.

## Vertrauensarbeitszeit

### Durch Vertrauensarbeitszeit kann das „Horten von Arbeitszeit“ verhindert werden

Um die Nachteile der Zeitkonten („Horten von Arbeitszeit“) zu vermeiden, werden zunehmend Vertrauensarbeitszeitsysteme eingeführt. Vertrauensarbeitszeit ist immer dann sinnvoll, wenn eine Tätigkeit konkret über erreichbare Zielvereinbarungen gesteuert werden kann. Vor allem in Vertriebs- oder Beratungsbereichen wird mittlerweile überwiegend über Umsatz- bzw. Qualitätsziele gesteuert, die benötigte Arbeitszeit ist eher sekundär. In derartigen Bereichen oder auch im Management ist Vertrauensarbeitszeit zielführend, sofern sie sinnvoll umgesetzt ist und damit auch wirklich „Vertrauensarbeitszeit“ im Sinne des Wortes gemeint ist.

Mit „Vertrauen“ ist damit gemeint, dass der Arbeitgeber darauf vertraut, dass der Mitarbeiter die für seine Tätigkeiten erforderlichen Arbeitsstunden erbringt und seine Arbeitszeit dabei so einteilt, dass die gewünschten Ergebnisse erreicht werden. Der Arbeitnehmer wiederum vertraut darauf, dass er Ziele erhält, die innerhalb seiner „normalen“ Arbeitszeit zu erreichen sind. Derartige Vertrauensarbeitszeitmodelle stellen für Mitarbeiter und Unternehmen eine Win-Win-Situation dar.

### Oft dient Vertrauensarbeitszeit nur der Einsparung von Mehrarbeitsstunden

Leider wird von Arbeitgebern mit der Vertrauensarbeitszeit aber sehr oft das Ziel verfolgt, Mehrarbeitsstunden bewusst zu erzeugen, sie aber nicht transparent werden zu lassen und damit ihre Kosten einzusparen. In diesem Fall handelt es sich eindeutig nicht um Vertrauensarbeitszeit, da das Vertrauen des Mitarbeiters missbraucht wird. Ist auf Mitarbeiterseite das Vertrauen nicht gegeben, drückt sich dies meistens in Form einer individuellen Zeiterfassung, z.B. in Exceltabellen aus.

### Vertrauensarbeitszeit wird irrtümlich mit der Abschaltung der Zeiterfassung verwechselt

Der größte Irrtum bzgl. Vertrauensarbeitszeit besteht darin, dass es keine Zeiterfassung geben muss / darf. Auch Mitarbeiter in Vertrauensarbeitszeitsystemen unterliegen dem Arbeitszeitgesetz, wonach man innerhalb eines Zeitraums von 6 Monaten im Durchschnitt nicht mehr als 8 Stunden pro Tag arbeiten darf. Konkret heißt dies, dass zumindest jede Überschreitung von 8 Stunden pro Tag erfasst werden muss. Auch innerhalb einer Vertrauensarbeitszeit kann es durchaus sinnvoll sein, Arbeitszeiten zu erfassen, um ein Gefühl für benötigte Kapazitäten zu bekommen. Dabei reicht es durchaus aus, die Dauer der Arbeitszeit zu erfassen (z.B. auf Tages- oder Wochenebene). Das Vertrauen kommt dann dadurch zum Ausdruck, dass nicht an einem Zeiterfassungsterminal gestempelt wird, sondern der Mitarbeiter seine Zeiten selbst erfasst.

### Bei Vertrauensarbeitszeit braucht man mehr und nicht weniger Führung

Eine weitere gängige Fehlentwicklung bei Vertrauensarbeitszeit ist es, dass Mitarbeiter mehr sich selbst überlassen werden. Solange niemand schreit, ist alles in Ordnung. In Systemen, in welchen keine Zeiten mehr erfasst werden, ist es daher umso wichtiger, dass eine Führungskraft nah am Mitarbeiter ist, um eventuelle Überlastsituationen zu erkennen. Denn permanente Überlastsituationen können zu Fehlzeiten (Stichwort „Burnout“) führen und für das Unternehmen tendenziell sehr teuer werden.

Eine Vertrauensarbeitszeit im eigentlichen Sinne des Wortes kann ein sehr gutes Instrument zur Steuerung von Arbeitszeit sein, wenn sie auf Basis einer guten Führung fair umgesetzt wird. Dient sie lediglich der Einsparung von Mehrarbeitskosten ist sie manipulativ und langfristig durch Demotivationseffekte und höhere Fehlzeitenquoten auch für das Unternehmen kontraproduktiv.

## Teilzeit

### Teilzeit ist eine der Antworten auf den demografisch verursachten Fachkräftemangel

Aufgrund der demografischen Entwicklung wird es immer notwendiger, alle verfügbaren Fachkräfte im Unternehmen zu halten bzw. zu gewinnen. Dazu gehören Eltern schulpflichtiger Kinder, pflegende Familienangehörige genauso wie ältere Mitarbeiter, die nicht mehr voll belastungsfähig sind. Bei der Integration dieser Personen in den Arbeitsmarkt kommt der Teilzeit eine besondere Rolle zu.

### **Arbeitgeber sind im Thema Teilzeit oft noch restriktiv**

Der Bedarf an Teilzeitmodellen ist aus Sicht der Arbeitnehmer sehr hoch, auf Arbeitgeberseite ist man allerdings deutlich zurückhaltender. Gründe hierfür sind Ängste sowohl vor geringerer Produktivität bei Teilzeitmitarbeitern (aber in erster Linie nicht bezogen auf die originäre Produktivität sondern darauf, dass sich der notwendige Overhead wie Ausbildung, Meetings auf weniger produktive Stunden verteilt) als auch hoher administrativer Aufwände bei der Handhabung vieler unterschiedlicher Modelle. Oft gibt es auch Ängste, dass nur noch am Vormittag Mitarbeiter anwesend sind oder dass Teilzeitmitarbeiter nur schwer in Schichtsysteme integriert werden können. Dabei haben Teilzeitmitarbeiter oft sogar eine höhere Produktivität als Vollzeitmitarbeiter, da es z.B. einfacher ist, vier oder sechs Stunden konzentriert zu arbeiten als acht Stunden.

### **Die Integration von Teilzeitkräften ist in schichtorientierten Systemen schwieriger als in bedarfs- und kapazitätsorientierten Modellen**

Die Schwierigkeit viele unterschiedlicher Modelle zu administrieren liegt ursächlich daran, dass viele Arbeitszeitsysteme schicht- bzw. kopforientiert statt Kapazitäts- bzw. bedarfsorientiert sind. In einer Systematik, in der man in der Spätschicht 8 Mitarbeiter benötigt kann man schwerer eine Teilzeitkraft integrieren als wenn man zwischen 14 und 18 Uhr 40 Stunden Kapazität benötigt und zwischen 18 und 22 Uhr 30 Stunden. In flexiblen Schichtsystemen können auch Teilzeitmitarbeiter integriert werden, die weniger Schichten als Vollzeitmitarbeiter leisten.

### **Innovative Personaleinsatzplanungsprozesse sind der Schlüssel für die Administration unterschiedlicher Teilzeitmodelle**

Besondere Bedeutung kommt dabei innovativen Personaleinsatzplanungsprozessen (wird unter dem Punkt „Personaleinsatzplanung“ in diesem Dokument gesondert betrachtet) mit geeigneter IT-Unterstützung zu, die es erlauben, eine Vielzahl unterschiedlicher Modelle handzuhaben. Wichtige Basis ist dafür die Kenntnis der Personalbedarfe. Wenn ein Unternehmen montags vormittags einen erhöhten Arbeitszeitbedarf hat (was z.B. in vielen Call-Centern der Fall ist): Was spricht dagegen, jemanden einzustellen, der immer montags vormittags arbeiten möchte?

## **Lebensarbeitszeitkonten / Zeitwertkonten**

### **Lebensarbeitszeitkonten sind eine weitere Möglichkeit, den Auswirkungen des demografischen Wandels entgegenzutreten.**

Lebensarbeitszeitkonten ermöglichen es, dass Mitarbeiter in unterschiedlichen Lebensabschnitten mit

unterschiedlicher Intensität arbeiten. Junge Mitarbeiter ohne Kinder können tendenziell höhere Arbeitszeiten realisieren, die man dann in Zeiten mit Kindern wieder abbauen kann. Sind die Kinder älter, können wiederum Stunden aufgebaut werden, um dann im Alter gleitend in den Ruhestand überzugehen ohne finanzielle Einbußen hinnehmen zu müssen. Für Arbeitgeber und Mitarbeiter stellen derartige Modelle Win-Win-Situationen dar. Mitarbeiter können auf ihre private Situation reagieren und sind tendenziell zufriedener und damit auch leistungsfähiger.

### **Lebensarbeitszeitkonten motivieren Mitarbeiter und erhöhen die Attraktivität als Arbeitgeber**

Arbeitgeber können wiederum ihre Attraktivität erhöhen und haben motivierte Mitarbeiter. Sind ältere Mitarbeiter gesundheitlich bzw. körperlich nicht mehr in der Lage, die volle Arbeitszeit zu erbringen, ohne evtl. erhöhte Fehlzeiten zu generieren, kann eine reduzierte Arbeitszeit dazu beitragen, dass der Mitarbeiter dem Unternehmen noch länger erhalten bleibt, ohne überbeansprucht zu werden. Eine gleitende Reduktion der Arbeitszeit (z.B. erst noch 30 Stunden, dann 20, dann 10) ermöglicht dem Unternehmen, das Know-how des Mitarbeiters noch länger zu nutzen und Nachfolgen zu regeln, der Mitarbeiter wiederum ist nicht mit einer von 100 auf 0 Situation konfrontiert und erreicht das Rentenalter ohne zusätzliche Einbußen beim Rentenniveau.

### **Mit Zeitwertkonten können die Unternehmen finanzierbare Vorruhestandsmodelle anbieten, ohne dass Mitarbeiter Gehaltseinbußen haben**

Finanziert wird das Ganze aus einem Zeitwertkonto, so dass für das Unternehmen keine nicht mehr finanzierbaren Kosten einer Altersteilzeit entstehen und der Mitarbeiter keine Einkommenseinbußen hat. Wichtige Basis ist dabei eine sinnvolle und gut durchdachte Definition der Zeitwertkonten, die wiederum sinnvoll in die gesamte Arbeitszeitsystematik integriert sind. Basis hierfür ist die Möglichkeit, Arbeitszeit zu steuern, um das Horten von Arbeitszeiten (Stichwort: „Internetsurfen für die Rente“) zu verhindern.

## **Jahresarbeitszeit**

### **Jahresarbeitszeit ist die Basis zum Ausgleich unterjähriger Auftragsschwankungen**

Ein wichtiges Modell zur bedarfsorientierten Steuerung der Arbeitszeit ist die Jahresarbeitszeit. Fast jedes Unternehmen hat mittlerweile deutliche Auftragsschwankungen innerhalb eines Jahres, mit der Tendenz, dass Häufigkeit und Ausschlag eher zunehmen. Aus diesem Grund wird es immer wichtiger, dass sich die Höhe der wöchentlichen / täglichen Arbeitszeit an diesen Bedarfen orientiert. In

der Regel fällt es den Unternehmen leichter, in Zeiten mit hohem Arbeitsanfall die Mitarbeiter zur Mehrarbeit zu motivieren, in Zeiten geringer Arbeitslast ist es allerdings nach wie vor schwer, Mitarbeiter zu kürzeren Arbeitszeiten zu bewegen (einige Gründe hierfür wurden bereits im Abschnitt Gleitzeit erläutert), was aus Erholungsgesichtspunkten aber wichtig wäre.

### **Mehrarbeit muss der Kapazitätserhöhung dienen, nicht dem Ausgleich von Auftragsschwankungen**

Ein wichtiger Aspekt ist dabei der veränderte Umgang mit Mehrarbeit. Bei Jahresarbeitszeit geht man davon aus, dass die vorhandene Kapazität insgesamt für den Arbeitsanfall eines Jahres ausreicht. D.h. im Umkehrschluss, dass höhere Arbeitszeiten in Phasen hoher Arbeitsbelastung keine Mehrarbeit sind, da man innerhalb eines Jahres in Summe die vertragliche Arbeitszeit erbringt. Erst wenn am Jahresende oder auch bereits innerhalb eines Jahres ersichtlich ist, dass die Kapazität nicht reicht, wird explizit Mehrarbeit geleistet. Wichtig dabei ist, dass diese Mehrarbeit samt Zuschlag entweder ausbezahlt wird oder auf ein Langzeitkonto gebucht wird. Ein Zwang, die Mehrarbeit innerhalb kurzer Zeit wieder als Freizeit abzubauen wirkt nicht kapazitätserhöhend sondern in dem Fall, dass auch der Zuschlag noch in Form von Freizeit abgebaut wird, sogar kapazitätsmindernd, so dass ggf. wieder Mehrarbeit benötigt wird, um diese zu kompensieren. (Eine detaillierte Betrachtung des Themas Mehrarbeit kann im Newsletter von Dr. Scherf Schütt & Zander : „Das Ende der Überstunde?“ nachgelesen werden.)

### **Basis zur Steuerung von Jahresarbeitszeitmodellen sind geeignete Prozesse zur Personaleinsatzplanung**

Wesentliche Voraussetzung zur Steuerung von Jahresarbeitszeitmodellen sind geeignete Prozesse zur Personaleinsatzplanung, die von der Jahresplanung über die Mittel- und Kurzfristplanung bis hin zu geeigneten Controlling- und Steuerungsprozessen reichen müssen.

## **3. Personaleinsatzplanung**

### **Geeignete Prozesse zur Personaleinsatzplanung sind die Basis für viele der vorab beschriebenen Arbeitszeitmodelle**

Wie bereits in den vorherigen Abschnitten beschreiben sind Personaleinsatzplanungsprozesse die Basis für viele der beschriebenen Arbeitszeitmodelle. In Personaleinsatzplanungsprozessen muss folgendes geregelt werden:

- Auf welche Weise wird wann durch wen mit welcher Methodik für welche Zeithorizonte ein Personalbedarf ermittelt?

- Wie groß ist die aus dem Bedarf resultierende Flexibilität innerhalb eines Jahres, einer Woche, eines Tages?
- Wie wird wann durch wen womit ein Personaleinsatzplan / Dienstplan erstellt?
- Wie werden die Wünsche von Mitarbeitern an die Einsatzplanung gesammelt / berücksichtigt?
- Was sind die Prioritäten der verschiedenen Kriterien, die bei Planungsentscheidungen eine Rolle spielen?
- Mit welcher Vorankündigung erfahren die Mitarbeiter die Arbeitstage / freien Tage bzw. die konkreten Einsatzzeiten (kann getrennt werden)?
- Welche kurzfristigen Veränderungen an bereits erstellten Plänen sind möglich, um auf kurzfristig veränderten Personalbedarf oder kurzfristig veränderte Verfügbarkeit von Mitarbeitern reagieren zu können?
- Innerhalb welcher Rahmenbedingungen können sich Mitarbeiter auch selbst organisieren?

### **Innovative Personaleinsatzplanungsprozesse können zwischen Unternehmen und Mitarbeitern eine Win-Win-Situation schaffen**

Um Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen gleichermaßen zu wahren sollten bei der Definition von Personaleinsatzplanungsprozessen folgende Dinge berücksichtigt werden:

- Der im Prozess definierte Flexibilitätsbedarf muss sich aus dem realen Bedarf ableiten, d.h. man sollte nur soviel Flexibilität von den Mitarbeitern abrufen wie tatsächlich nötig ist
- Eine gute Bedarfsprognose entlastet die Mitarbeiter und schafft Planbarkeit. Je besser die Bedarfsprognose ist, umso weniger kurzfristige Flexibilität muss von den Mitarbeitern verlangt werden. Die meisten Mitarbeiter werden bereit sein, untertägig länger oder kürzer zu arbeiten, wenn dies einmal pro Woche passiert, nicht aber fünfmal pro Woche
- Die Mitarbeiter sollten im Rahmen der Bedarfe maximale Zeitsouveränität erhalten. Wenn eine Kernzeit z.B. aus Ablaufsicht nicht notwendig ist, warum sollte es sie geben?
- Sofern es die Unternehmenskultur und Mitarbeiterreife zulässt, sind selbstorganisierende Prozesse innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen einer „Verordnung“ von Arbeitszeiten vorzuziehen
- Prozesse, die sich an Kapazitätsstunden orientieren sind wesentlich zielführender, als wenn sie an Anzahl Schichten / Köpfe ausgerichtet werden

#### 4. Fazit

Es gibt vielfältige Arbeitszeitmodelle, die es gerade in Verbindung mit geeigneten Personaleinsatzplanungsprozessen erlauben, sowohl Unternehmens- als auch Mitarbeiterinteressen zu berücksichtigen. Teilweise veraltete Wertvorstellungen im Thema Arbeitszeit und / oder die Nichtkenntnis neuer Möglichkeiten führen aber dazu, dass viele Unternehmen diese Modelle noch nicht nutzen. Durch die sich zunehmend verändernden Rahmenbedingungen sowohl bei Unternehmen (Wettbewerb, demografischer Wandel, Kundenverhalten, ...) als auch Mitarbeitern (Generation Y, Pflegezeiten, verändertes Freizeitverhalten, ...) erkennen allerdings immer mehr Unternehmen, dass im Thema Arbeitszeit völlig neue Wege gegangen werden müssen.



### Kurzprofil Zukunftsinitiative Personal

HR-Lösungen und Methoden, die heute schon existieren und ihren Nutzen täglich belegen, können als Erfolgsfaktoren eine Arbeitswelt im Wandel unterstützen. Das ist die Kernthese, die die „Zukunftsinitiative Personal (ZIP)“ durch Veranstaltungen, Informationen, Best-Practice-Lösungen und Kampagnen vermitteln möchte. Ziel der Initiative ist es, Unternehmen für die Chancen zu sensibilisieren, die ein strategisches Management und eine effektiv eingesetzte Software-Lösung im Bereich Human Resources bieten.

### Initiatoren sind (alphabetisch):

ATOSS Software AG, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH, GFOS mbH, Hansalog GmbH & Co. KG, HR Access Solutions GmbH, NetSkill AG, perbit Software GmbH, SAP AG, SP\_Data GmbH & Co. KG, VEDA GmbH

### Aktuelle Mitglieder (alphabetisch):

ATOSS Software AG, BEGIS GmbH, boerding messe GmbH & Co KG, Dr. Scherf Schütt & Zander GmbH, NetSkill AG, perbit Software GmbH, SAP AG, sovanta<sup>®</sup> AG, SP\_Data GmbH & Co. KG, VEDA GmbH

### Weitere Veröffentlichungen:

- **HR-Lösungen für den demographischen Wandel - ein Überblick!** (Januar 2011)  
[www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/HR-Loesungen-fuer-den-demographischen-Wandel-ein-Ueberblick](http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/HR-Loesungen-fuer-den-demographischen-Wandel-ein-Ueberblick)
- **Die Kosten des demografischen Wandels** (Februar 2011)  
[www.competence-site.de/personalmanagement/Die-Kosten-des-demografischen-Wandels](http://www.competence-site.de/personalmanagement/Die-Kosten-des-demografischen-Wandels)
- **Strategisches Personalmanagement: Ein zentrales HR-Instrument für Unternehmen** (März 2011)  
[www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Strategisches-Personalmanagement-Ein-zentrales-HR-Instrument-fuer-Unternehmen](http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Strategisches-Personalmanagement-Ein-zentrales-HR-Instrument-fuer-Unternehmen)
- **„Zukunft gestalten“: Talentmanagement im personalpolitischen Handlungsmix** (Oktober 2011)  
[www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Zukunft-gestalten-Talentmanagement-personalpolitischen-Handlungsmix](http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Zukunft-gestalten-Talentmanagement-personalpolitischen-Handlungsmix)
- **Betriebliches Gesundheitsmanagement: Psychische Gesundheit** (Februar 2012)  
[www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Betriebliches-Gesundheitsmanagement-Psychische-Gesundheit](http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Betriebliches-Gesundheitsmanagement-Psychische-Gesundheit)
- **Betriebliches Bildungsmanagement** (August 2012)  
[www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Betriebliches-Bildungsmanagement](http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Betriebliches-Bildungsmanagement)
- **HR-Prozessmanagement: Der Hebel zur Effizienz- und Qualitätssteigerung der Personalarbeit** (November 2012)  
<http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/HR-Prozessmanagement-Der-Hebel-zur-Effizienz-Qualitaetssteigerung-Personalarbeit>
- **Work-Life-Balance: Familienbewusste Personalpolitik als Win-Win-Strategie** (Januar 2014)  
<http://www.competence-site.de/zukunftsinitiative-personal/Work-Life-Balance-Familienbewusste-Personalpolitik-als-Win-Win-Strategie>

#### Kontakt:

Zukunftsinitiative Personal (ziP)  
Dr. Winfried Felser (Sprecher)  
NetSkill AG  
Salierring 43  
50677 Köln

Tel. +49 (0) 221 – 719 48 95  
Fax +49 (0) 221 – 719 48 97  
Mobil: +49 (0) 178 - 55 66 312  
E-Mail: [kontakt@zukunftsinitiative-personal.de](mailto:kontakt@zukunftsinitiative-personal.de)  
URL: [www.zukunftsinitiative-personal.de](http://www.zukunftsinitiative-personal.de)

